

3.6 Організаційно-економічні засади управління знаннями в туристичному бізнесі

*М.В. Кармінська-Білоброва, А.В. Косенко, В.О. Матросова,
І.В. Долина, О.О. Носирєв, О.М. Проскурня,*

В сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкої появи нових технологій, зростання різноманітних вимог у споживачів до якості туристичного продукту знання персоналу організації індустрії туризму та гостинності є основним фактором, що визначає ефективність її роботи на ринку в довгостроковій перспективі. Знання, що забезпечують успіх, формують конкурентний потенціал туристичного підприємства всередині галузі. Персонал туристичного підприємства може володіти тим же самим рівнем основних знань, що і працівники підприємств-конкурентів, але деякі специфічні знання працівників туристичного підприємства дозволяють їм більш ефективно використовувати стратегію диференціації, завдяки цьому туристичне підприємство може претендувати на успіх у тій конкурентній позиції, де воно знає більше конкурентів. У даних умовах такі нематеріальні активи туристичного підприємства, як знання набувають особливої цінності та сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації та створення у неї стійкої конкурентної переваги.

В даний час багато експертів оцінюють роль знань навіть вище, ніж матеріальних активів взагалі і фінансових зокрема. Тому майбутнє будь-якої компанії залежить від її здатності отримувати, створювати, зберігати і поширювати

знання. Розробка процедур, що забезпечують виявлення, передачу, поповнення та обмін знаннями, стає одним з основних напрямків діяльності туристичного підприємства по підвищенню його конкурентоспроможності на світовому туристичному ринку.

Впровадження системи управління знаннями на туристичних підприємствах сприяє зниженню ризиків і веде до підвищення ефективності роботи як окремих компаній, так і всієї національної туристичної індустрії в цілому. Переваги використання управління знаннями особливо відчутні в туристичних ланцюгах, оскільки мережевим організаціям необхідно забезпечувати прийнятий стандарт якості обслуговування туристів в кожному з туристичних кластерів, які знаходяться в географічно віддалених один від одного регіонах.

Незважаючи на зростаючу популярність підходів до управління організаціями із застосуванням технологій управління знаннями та зростаючу кількість публікацій на цю тему, практика їх використання в туристичному бізнесі як в Україні, так і за кордоном до цих пір поки вкрай обмежена. Багато проектів з управління знаннями в реальному практичному житті зазнають невдачі, головним чином, через занадто велику увагу до використання інформаційних технологій і недостатнього врахування на різних етапах процесу управління знаннями людського і культурного чинника. На жаль, дослідження в цій області носять розрізнений, фрагментарний і академічний характер і далекі поки від розробки комплексного методичного забезпечення з управління знаннями для організацій туристичного бізнесу.

Пріоритетне завдання духовного розвитку населення України викликає необхідність активізації процесів пізнання населенням навколишнього світу. Оскільки в туристичному русі бере участь значна частина населення, саме в туризмі зосереджені основні резерви реалізації завдань щодо розвитку процесів пізнання і підвищенню рівня культури населення.

У зарубіжній практиці об'єкти різних сфер туризму притягують все більшу кількість споживачів. В Україні питома вага поїздок з туристичною метою становить лише 15 відсотків внутрішніх переміщень, що свідчить про недостатню увагу, яка приділяється розвитку пізнавальної і знанієвої функції туризму. Актуальність формування організаційно-методичних основ управління знанієвою функцією туристичних послуг зумовлена багатьма причинами.

По перше, очевидні джерела зростання ефективності сфери туристських послуг в значній мірі вичерпали себе. Настає час використовувати сучасні підходи до отримання додаткових ефектів від розвитку культурного туризму за рахунок координування дій учасників ринку, підвищення якості обслуговування туристів, реалізації сучасних організаційно-економічних механізмів управління.

По друге, сформований на протязі двох століть період розвитку організований (з участю різного роду операторів) туристичний рух вичерпує свої можливості і привертає все меншу кількість споживачів. У період значної зміни диференціації туристичних потреб, розвитку інформаційних технологій, суттєвий сегмент туристичного ринку має потребу подорожувати самостійно. При

поширенні потоків самодіяльного, неорганізованого туристичного руху необхідно вводити відповідні корективи в систему управління пізнавальним та знанієвим туризмом.

По третє, для розвитку туризму в різних регіонах нашої країни слід змінити ситуацію (частково стихійно, розрізнено і непропорційно) інфраструктуру, трансформувавши її в регіональні кластери, спрямовані на надання комплексної багатоаспектної туристської послуги при домінуванні її пізнавально-знанієвої складової.

Таким чином, наукові та практичні положення свідчать про актуальність дослідження методологічних аспектів розвитку сфери туристських пізнавально-знанієвих послуг, аналізу практики управління розвитком знанієвого туризму і формування ключових напрямків його вдосконалення, розробки науково-методичного забезпечення реалізації пізнавально-знанієвої функції туристських послуг.

Методологічною основою дослідження послужила методологія наукового пізнання. Завдання дослідження вирішувалися з використанням системного, комплексного, інтеграційного підходів. У цьому дослідженні автори спиралися на зарубіжні, вітчизняні як теоретичні, так і методичні розробки в сфері туризму та гостинності.

Об'єктом дослідження є сфера туристичних пізнавально-знанієвих послуг в якості складної соціально-економічної системи.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні основи управління пізнавально-знанієвою функцією туристичних послуг.

Аналіз існуючих публікацій, присвячених питанням управління знаннями, показав необхідність уточнення

понятійного апарату управління знаннями та розгляду основних напрямків діяльності організацій індустрії туризму по створенню ефективної системи управління знаннями.

Об'єднання понять «знання» і «управління» викликало свого часу серед вчених, менеджерів, консультантів багато суперечок. До цих пір не вщухають дискусії навколо об'єктів і процесів в системі управління знаннями, а для терміна «управління знаннями», не знайдено однозначного визначення. Сам термін «управління знаннями» виник за аналогією з такими поняттями, як «управління даними», «управління інформацією», в той час, коли домінуючою була орієнтація на інформаційні технології та інструментарій, особливо на можливості Інтернету. Знання розглядалося як річ, яка відторгається від своєї системи-носія і передається за допомогою різних технічних засобів. Згодом поняття «управління знаннями» зазнало серйозних змін і на початку XXI століття набуло нового значення: воно стало більше орієнтуватися на окрему особистість, перестало носити адміністративний характер, заснований на примусі. Дослідникам довелося визнати, що завдання передачі власного і отримання чужого знання пов'язане з можливостями вступу в колективний обмін знаннями і з обмеженнями в області мотивації, розуміння, сприйняття. Стало зрозуміло, що виробництво і обробка знань у соціотехнічних системах, якими є туристичні організації, здійснюються за своєю специфічною логікою [9].

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що перший етап розвитку і зародження підходів до концепції управління знаннями відноситься до періоду,

який тривав з 1986 по 1995 рр. минулого століття. Саме в цей час виникли три основні підходи, умовно названих як скандинавський або європейський (Карл Свейбі, Швеція), американський (Карл Віїг, США) і японський (Ікуджіро Нонака, Японія) [20, с.92]. В цей же час йдуть інтенсивні розробки цілісної концепції управління знаннями і перші досліді її практичної реалізації в наукомістких компаніях і бізнесі.

Крім того, необхідно відзначити, що темою управління знаннями займалися різні наукові та професійні спільноти. Першими на дослідження даних питань звернули увагу розробники штучного інтелекту, які поставили перед собою мету відтворення людської поведінки комп'ютером [18]. Друга група дослідників, яка займалася даними проблемами, належала до області класичного менеджменту і розглядала знання як корпоративний актив в рамках інтелектуального капіталу організації, а процеси знаходження, збереження, накопичення та поширення знань - як технології, інструменти підвищення конкурентоспроможності організації в рамках управління знаннями [4]. І, нарешті, з 1996 р почалося час широкого поширення концепції управління знаннями у всіх сферах діяльності, включаючи економіку, бізнес, науку і освіту в усьому світі.

Словосполучення «knowledge management» вперше прозвучало в 1986 р в доповіді американського вченого Карла Віїг на конференції в Швейцарії, яка проводилася

Міжнародною організацією праці під егідою ООН [10] англійське слово «knowledge» має два основних значення:

1) знання; пізнання, ерудиція; розуміння;

2) обізнаність, відомості.

У тлумачному словнику живої великоросійської мови Даля знаходимо таке визначення: «Знання - це стан, приналежність знає що-небудь; відомість, відомості, знайомство з чимось; пізнання як плід вчення, досвіду». У Великому енциклопедичному словнику «знання» визначається як «форма існування і систематизації пізнавальної діяльності людини». Філософський енциклопедичний словник визначає «знання» як «перевірений практикою результат пізнання дійсності, вірне її відображення в мисленні людини; володіння досвідом і розумінням, які є правильними і в суб'єктивному, і в об'єктивному відношенні і на підставі яких можна побудувати судження і висновки, що здаються досить надійними для того, щоб розглядатися як знання» [2]. Соціологічний енциклопедичний словник подає таке визначення поняття «знання»: «це результат досягнення дійсності. Сукупність інформації про різні сфери реальності; когнітивна основа людської діяльності. Знання соціально обумовлено; володіє різним ступенем достовірності» [19].

Крім поняття «знання» в спеціальній літературі прийнято розрізняти поняття «інформація» і «дані», на що звертає увагу у своєму дослідженні А.В.Судороженко [20].

Інформація - це дані, які зазнали перетворення в частині виділення контексту опису. Це структурований опис ситуації. У деяких підходах інформація є родовим поняттям для даних і знань, які відрізняються різним ступенем структуризації і осмисленості міститься в них інформації [1]. Дані - це отримані емпіричним шляхом і зафіксовані

факти, дискретно описують ситуацію / проблему / об'єкт поза контекстом, тобто характеризують окремі властивості об'єктів, процесів або явищ [5].

Знання - це щось більше, ніж та дані, і інформація, так як до них ставляться: переконання і моральні цінності; ідеї та винаходи; судження; навички і професійні знання; теорія; правила; відносини; думки; поняття; минулий досвід.

Таким чином, на підставі аналізу наведених вище визначень поняття «знання» під ним будемо розуміти деяку сукупність відомостей, понять, уявлень про що-небудь, отриманих, придбаних, накопичених в результаті навчання, досвіду, в процесі життя і т.д. і зазвичай реалізуються в діяльності. У сучасній концепції поняття «управління знаннями» характеризується як «напрям» процесу циркуляції знань і доцільності їх використання для соціальної практики і отримання нового знання [24].

У роки переходу української економіки на ринкові засади господарювання поряд зі звичним терміном «управління» стало широко використовуватися англomовне слово «менеджмент». В Оксфордському російсько-англійському словнику (1994 р.) слово «управління» перекладається на англійську мову такими термінами, як management, administration, direction (розглядаються як синоніми). Зміст поняття «менеджмент» розкривається широко і багатогранно: менеджмент як спосіб управління, керівництва, напрямки або контролю; це мистецтво управління і керівництва; це люди, які контролюють і направляють роботу організацій, а також управлінський персонал. У «Міжнародному довіднику з менеджменту» [26], виданому в Англії, наводиться таке визначення

поняття менеджмент: «це ефективне використання і координація таких ресурсів, як капітал, будівлі, матеріали і праця для досягнення заданих цілей з максимальною ефективністю». Таким чином, менеджмент і управління в спеціальній управлінській літературі розглядаються практично з одних і тих же позицій.

Такий збіг не випадково, так як його основу складають об'єктивні процеси суспільного розвитку, що впливають на трактування понять і підходи до розкриття їх змісту. З огляду на це терміни менеджмент і управління можуть розглядатися як тотожні. В даний час обидва поняття використовуються як ідентичні, взаємозамінні, і тому підтвердження - визначення даних понять в фундаментальних роботах вітчизняних і зарубіжних авторів [21].

В цьому дослідженні під управлінням знаннями автори розуміють *цілеспрямовану організацію діяльності туристичного підприємства по створенню, структуруванню і використанню його баз знань*. В даний час управління знаннями - це теоретична концепція, яка спирається на соціально-психологічне розуміння процесів обміну знаннями, що має практичні коріння, що використовує і розвиває інтелектуальний і кадровий потенціал організації і тісно пов'язана з двома іншими концепціями, а саме: інтелектуальний капітал і організація (підприємство), яка навчається. Система управління знаннями в туристичному бізнесі авторами розглянута як сукупність трьох сфер - сфера об'єктів управління знаннями, сфера процесів управління знаннями і сфера інфраструктури управління знаннями (рис.3.14).

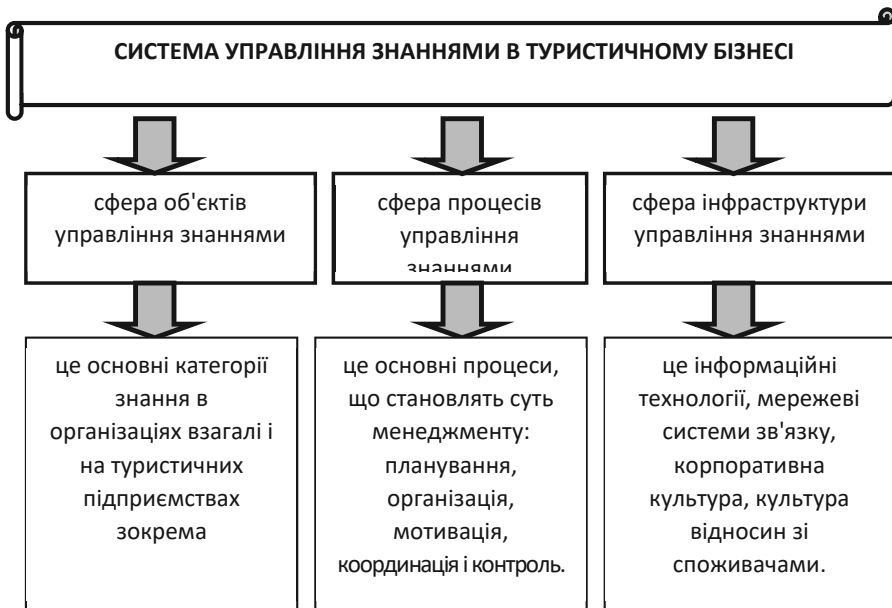


Рис. 3.14 Система управління знаннями в туристичному бізнесі (Джерело: авторська розробка)

У зв'язку з тим, що дослідники виділяють різні форми залучення знань в процеси їх передачі та використання, в дисертації визначені відмітні 16 характеристики основних форм знання: за способом відтворення, за належністю використання, за способом придбання та використання, за джерелами отримання

Ефективне управління знаннями в організації туристичного бізнесу, як з точки зору його взаємодії із зовнішнім середовищем і процесами всередині організації, так і для самого здійснення діяльності, спрямованої на створення, підтримку і розвиток знань - немислимо без

формування на туристичних підприємствах мотиваційної програми отримання знань працівниками.

Метою мотиваційної програми є об'єднання всіх стимулюючих впливів і використання їх для підвищення ефективності управління знаннями на туристичних підприємствах. На основі подібних мотиваційних програм вдосконалюються методи і форми стимулювання працівників в отриманні знань, виконуються заходи, спрямовані на усунення, мінімізацію та компенсацію дестимулюючу факторів.

В основі формування мотиваційної програми отримання знань працівниками лежить шість основних елементів її функціонування:

1. Цілепокладання, при якому встановлення актуальних і важко досяжних цілей може бути зрозуміло і прийнято працівниками туристичних підприємств.

2. Створення сприятливих умов для досягнення цілей. Видалення особистісних і організаційних перешкод до їх виконання.

3. Використання винагород і покарань для запобігання небажаної поведінки в процесі отримання знань і заохочення працівників, які освоїли необхідні знання успішно.

4. Забезпечення відповідних внутрішніх і зовнішніх спонукань у працівників в отриманні знань.

5. Справедливий розподіл винагород серед працівників, які отримали нові знання.

6. Забезпечення своєчасності винагороди і правдивої зворотного зв'язку про результати передачі і поширення знань серед працівників туристичних підприємств.

На основі аналізу мети і основних елементів мотиваційної програми отримання знань пропонується система взаємопов'язаних етапів формування програми для організацій туристичного бізнесу (рис.3.15).



Рис. 3.15 Стадії створення мотиваційної програми отримання нових знань персоналом туристичних підприємств (Джерело: авторська розробка на основі [9])

Велике значення в мотивації персоналу до отримання знань надає врахування всіх аспектів процесу розвитку людських ресурсів в туристичному бізнесі. Сумування різних елементів розвитку людських ресурсів і аналіз практичного досвіду великих вітчизняних і зарубіжних туристичних підприємств дозволив запропонувати оригінальну структуру показників стимулювання персоналу до отримання знань.

З цією метою виділено основні групи мотивів, стимулюючих отримання нових знань персоналом туристичного підприємства (табл. 3.4).

Крім заходів, вказаних в табл.3.4, найбільша зацікавленість персоналу до отримання нових знань, при інших рівних умовах, досягається в разі виявлення індивідуальних мотивів співробітників і адаптації механізму їх задоволення. Причому ефект збільшується, якщо співробітник має можливість взяти безпосередню участь в розробці та реалізації відповідної програми передачі і поширення знань.

Для реалізації поставлених завдань в сфері управління знаннями в туристичному бізнесі необхідна стратегія, яка представляє комплекс прийнятих менеджментом рішень по розміщенню ресурсів туристичного підприємства та досягненню довгострокових конкурентних переваг на цільових сегментах туристичного ринку.

Принципи, розроблені І.Ансоффом і Г.Мінцбергом виділяють два основних напрямки в стратегічному менеджменті:

а) стратегічне або регулярне управління, що складається з підсистем аналізу і планування, а також підсистеми реалізації стратегії;

б) динамічне або поточне управління.

Таблиця 3.4 – Показники, що стимулюють отримання нових знань персоналом туристичних підприємств

Назва групи мотивів	Показники, що стимулюють працівників туристичного підприємства до отримання знань
1	2
Задоволення потреб у життєво насущних матеріальних і духовних благах	Зростання заробітної плати Доплати до заробітної плати Надбавка до заробітної плати Одноразові виплати Преміальна система Соціальний пакет Система участі в прибутках Комісійні з обсягів продажів Духовних блага
Життєве самовизначення	Надання роботи за інтересами і за покликанням професійна орієнтація Перебудова роботи: чергування, розширення, збагачення Підвищення творчого характеру праці Облік особистих якостей і здібностей працівника Премії за новаторство, винаходи, відкриття Програми винагород за ідею, подарунки фірми Гнучкі графіки роботи Доступ до нової інформації, знань і духовних благах Загальне визнання і повага, духовні блага

Продовження табл. 3.4

1	2
Соціальна взаємодія	Сприятливий соціальний мікроклімат Демократичний стиль керівництва Рівні можливості, «рівність шансів» Винесення подяк, визнання заслуг Програми культурно-оздоровчих заходів
Статусне самоствердження	Участь в управлінні і прийнятті рішень Надання роботи на керівних посадах розширення повноважень Персональні блага (кабінет, автомобіль і т.п.) Пропозиції про спільну участь в бізнесі Ротація кадрів Зростання кількості підлеглих Міжнародне визнання
Оптимізація життєвого циклу	Надання роботи за бажанням і можливостям Передача досвіду молоді - наставництво Психологічне заохочення Єдиний статус працівників туристичного підприємства Центри психологічної допомоги та розвантаження Політика «відкритих дверей» Комісії по трудових спорах

Джерело: авторська розробка на основі [9]

Управлінська реакція в стратегії розміщення ресурсів туристичного підприємства виступає як синтез цих двох напрямків.

Розміщення ресурсів в туристичному бізнесі - це вибір послуг

і ринків, що пропонують найкращі можливості для інвестування, що включають чотири напрямки [3]:

1. Стратегія проникнення на туристський ринок - розширення частки ринку, збільшення інтенсивності пропозиції туристичних послуг.

2. Стратегія розробки послуг - модернізація, розширення асортименту, просування нових послуг.

3. Стратегія розвитку туристичного ринку - розширення збуту існуючих послуг.

4. Стратегія диверсифікації - пряма вертикальна і зворотна інтеграція, проникнення в суміжні сфери економічної діяльності, проникнення в нові сфери діяльності (принцип конгломерату, тобто не пов'язаний з випускається товаром / послугою або освоєним ринком).

Менеджмент туристичного підприємства повинен брати безпосередню участь в розробці стратегій, впливаючи, таким чином, на надання послуг, освоєння туристичного ринку, розвиток підприємства, поглинання конкурентів і створення стратегічних альянсів. При цьому повинен базуватися на інституційних засадах ринкової інфраструктури

як підсистеми економічної системи в цілому, що обумовлено, в першу чергу потребою створення і розвитку інститутів ринків.

Ефективність стратегій туристичного підприємства визначається наступними факторами [3]:

1. Відповідність зовнішньому середовищі, тобто потреб споживачів. Сьогодні процвітаючими вважаються туристичні підприємства, які, на думку споживачів, задовольняють їхні потреби найбільш ефективно.

2. Зміни ринкового середовища і потреб споживачів – основне джерело проблем менеджменту. Туристична

послуга, ідеально вписалася в ринкове середовище, поступово вступає в конфлікт з нею. Тому ефективність менеджменту полягає в адекватному реагуванні на ці зміни середовища.

3. Продуктивність і ефективність - це дві концепції, на яких ґрунтується стратегія і менеджмент туристичного підприємства:

- перша відображає зростання продуктивності і пов'язує результати (обсяг виробництва, прибуток і т.д.) з витратами;

- продуктивність визначають як внутрішній показник, який можна виміряти і поліпшити;

- поняття ефективності пов'язане із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який насилу піддається виміру, і для його підвищення потрібен час;

- продуктивність пов'язана з витратами, а ефективність - з використанням ринкових можливостей. Суть ефективності полягає в нововведеннях, тобто у виявленні нових джерел і засобів задоволення потреб споживачів і ринків. Туристичні підприємства повинно, перш за все, бути ефективним і тільки потім продуктивним.

4. В умовах ринків, що розвиваються успіх стратегії багато в чому залежить від швидкості і рішучості прийнятих управлінських рішень. Туристичні підприємства, які вміють в найкоротші терміни розробити, виробити і розподілити свої послуги на туристичному ринку, відреагувати на зміни споживчого попиту, мають у своєму розпорядженні більш ефективним менеджментом.

5. Ефективність організаційної структури туристичного підприємства залежить:

- від наявності ділових можливостей, тобто унікального поєднання кваліфікації в області технологій і маркетингу співробітників туристичного підприємства;

- від ефективного використання цих ділових можливостей для успішної реалізації стратегії туристичного підприємства.

6. Наявність системи, що визначає шляхи руху інформації в туристичному підприємстві, яка забезпечує зв'язок між споживачами послуг і підприємством, сприяє обміну знаннями та досвідом між підрозділами, а також його різними функціональними областями діяльності. Інформаційні системи повинні задовольняти трьом критеріям:

- вони повинні мати у своєму розпорядженні широку і завжди доступну базу даних;

- інформація повинна бути доступною працівникам відповідних функціональних груп туристичного підприємства;

- доступ до інформації повинен бути швидким.

7. Ефективність менеджменту туристичного підприємства залежить від лідерства в цьому процесі його керівництва:

- досвід і знання керівника визначають напрямок розвитку туристичного підприємства;

- керівник інформує співробітників про стратегії розвитку і досягнення туристичного підприємства, він надихає працівників на досягнення спільної мети;

- керівник забезпечує дотримання інтересів зацікавлених груп, створення єдиної команди з талановитих

і амбіційних особистостей, які працюють в туристичному підприємстві.

Управління знаннями – багатогранна і багатоаспектна діяльність, яка може розглядатися з точки зору економіки, психології, соціології, а також з точки зору бізнесу, освіти та інформаційних технологій. Управління знаннями включає в себе елементи стратегічного управління, управління персоналом, маркетингу, організаційного розвитку, економіки, інформатики, теорії створення інформаційних систем, освіти команд, інноваційного менеджменту та ін. Воно розглядає також не тільки окремі елементи цих сформованих дисциплін, а й їх взаємодія. Так, наприклад, в роботах [14, 16, 17, 22, 23, 27] розглянуті способи підвищення індивідуальної компетенції співробітників, такі як навчання, тренінги, ротація. Компетенцію співробітників можна збільшити, спираючись також на деякі маркетингові прийоми, зокрема, шляхом активного використання інформації, що надходить від клієнтів, формування відповідних баз даних і систем зворотного зв'язку з клієнтами. Багато елементів індивідуальної компетенції можна використовувати для збільшення організаційного капіталу. Групи і команди формалізують і капіталізують таланти, так як вони втрачають сувору індивідуальність і набувають рис громадського. Навіть якщо член групи йде з неї, його знання все ще залишаються у членів групи протягом певного періоду. Таким чином, відбувається трансформація людського капіталу в організаційний.

Аналіз існуючого досвіду передачі і поширення знань в туристичному бізнесі свідчить, що в даний час найбільшою

популярністю в туристичних підприємствах користується такий метод передачі і поширення знань, як тренінг. У дослідженні розглянуті та проаналізовані найкращі теми тренінгів, актуальні для сучасного рівня розвитку українського туристичного бізнесу. Проте в даний час туристичне підприємство не може обмежуватися лише цим методом передачі і поширення знань. Тому поряд з тренінгом в роботі виділені і такі методи передачі і поширення знань, як:

- навчання дією;
- дистанційне навчання;
- самонавчання;
- навчання «з туристичного продукту»;
- наставництво.

У роботі розроблені рекомендації по вибору туристичним підприємством методів передачі і поширення знань в залежності від його цілей і характеристик діяльності, а також дана порівняльна характеристика представлених методів. Самою значущою проблемою передачі і поширення знань є оцінка ефективності цього процесу. У дослідженні сформульовано перелік основних критеріїв, за якими доцільно проводити оцінку ефективності передачі та поширення знань в туристичному бізнесі.

Аналіз функціонування українських туристичних підприємств показує, що одним з важливих чинників їх успішного розвитку є мотивація персоналу до підвищення рівня знань. Авторами обґрунтовано доцільність формування на туристичних підприємствах мотиваційної програми отримання знань працівниками, сформульована її

мета, розглянуті етапи її створення та виділені шість основних елементів її функціонування, а також запропонована оригінальна структура показників стимулювання персоналу до отримання знань, використання якої допоможе закріпити в організації кваліфікований персонал.

Список використаних джерел:

1. Pererva P.G. The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring / P.G.Pererva, T.O.Kobielieva // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки). : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – № 48 (1220). – С.41- 44.

2. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-прынт», 2019. – 689 p.

3. Аненков И.С. Менеджер по управлению знаниями: функции и ключевые компетенции // Вестник экономической интеграции. – 2011. – № 1. – С. 38–45.

4. Большой энциклопедический словарь. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1997.

5. Бортников Е. Формирование системы управления гостиничным предприятием как основа модернизации сектора услуг в Украине.- Режим доступа: <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt16/39.pdf>

6. Булатова Р.М. Современная парадигма управления: знание – цель и средство управления // Молодой ученый. – 2011. – № 10. – С. 122–124.

7. Жилина А.И. Управление знаниями в условиях формирующейся системой парадигмы управления образованием

начала XXI века // Региональное образование XXI века: проблемы и перспективы. – 2012. – № 4. – С. 184–192.

8. Жуков В.А. Управление рынком конгрессных мероприятий в России: дисс. ... на соиск. уч. ст. канд. наук. – М., 2007. – 173 с.

9. Комплаенс программа промышленного предприятия / Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М. – Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

10. Крамської Д.Ю. Підвищення якості інвестиційних проєктів завдяки введенню додаткових елементів інформаційного масиву / Д.Ю.Крамської, П.В.Нотовський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 19 (1295). – С. 140-146.

11. Куканов Д.С. Управление знаниями в гостиничном бизнесе.- М.: ГОУВПО «Государственный университет управления», 2007.- 28с.

12. Лукьянова А.А. Концепция управления знаниями в контексте управления человеческими ресурсами // Вестник Омского университета. – 2011. – № 2. – С. 23–29.

13. Маслак О.І. Аналіз вартісного оцінювання трансферу інтелектуально-інноваційних технологій на підприємстві / О.І.Маслак, Н.М.Шматько, М.В.Маслак // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 50-54.

14. Перерва П.Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки). : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 28 (1200). – С. 26- 30.

15. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия

[учебник].– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

16. Погорелов С.М. Методика оцінки рівня організації праці менеджерів / С.М.Погорелов, М.І.Погорелов // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 125-128.

17. Погорелов С.М. Особливості застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці / С.М. Погорелов // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – №19 (1295). – С. 151-155.

18. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві / Т.О.Погорелова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) – Х.: НТУ «ХПІ». - 2018. – №15(1291). – С. – 101-104.

19. Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності / П.Г.Перерва, А.В.Косенко, М.В.Маслак, В.О.Матросова, І.В.Долина // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 48 (1324). – С. 121-127.

20. Румянцева З.П. Стратегические подходы консультационных фирм к управлению знаниями // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4. – С. 117–123.

21. Социологический энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М; НОРМА, 1998.

22. Судороженко А.В. Система управления знаниями в индустрии гостеприимства // Вестник ГУУ.- 2013.- №9.- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-znaniyami-v-industrii-gostepriimstva>.

23. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика. – 2005. – 312 с.

24. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва / П.Г.Перерва, А.В.Косенко, М.В.Маслак, В.О.Матросова, І.В.Долина // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 36-40.

25. Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політика на підприємствах туристичної індустрії / П.Г.Перерва, А.В.Косенко, М.В.Маслак, В.О.Матросова, І.В.Долина // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 47 (1323). – С. 114-120.

26. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, Сенин В.С. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 456 с.

27. International Dictionary of Management. Forth Ed. by H.Yohansen & G.T.Page. Great Britain, 1990.